

**Asignatura** Estilos y Enfoques de la Dirección y Gestión del Cambio: Estudios de Casos Internacionales **Número** MEL550

**Créditos**

3

**Horas**

45

**Horas asignadas fuera de clase**

90

**Periodo Académico**

PDA

**Prerrequisitos**

—

**Correquisitos**

—

**Horario y lugar de la asignatura**

Es un programa online y el estudio se basa en materiales disponibles de forma asincrónica. Las únicas actividades presenciales son los webinars, planeados por el profesor. A continuación, se presentan más detalles sobre los horarios del programa y de la asignatura.

**Política de asistencia**

La asistencia e implicación por parte del estudiante se mide por la participación en actividades académicas y de evaluación. Por lo tanto, participación en los foros semanales es obligatoria para aprobar la asignatura. Acceder al aula virtual o mandar mensajes a través del email del campus no cuentan como participación en la asignatura.

**Política de tardanza**

Trabajos o entradas en los foros entregados fuera de plazo no se considerarán y recibirán una nota de suspenso (F).

NOTA: El plagio se define como el uso, sin el debido reconocimiento, de las ideas, frases, o mayores unidades del discurso de otro escritor u orador. El plagio incluye la copia de software sin autorización y la violación de las leyes de derechos de autor. Estudiantes que plagian recibirán una nota de suspenso en su examen o trabajo.

**Nombre y contacto del profesor**

PDA.

Horario de oficina:

El profesor está disponible fuera de las horas de clase para responder a cualquier pregunta o inquietud relacionada con este curso. Los estudiantes pueden ponerse en contacto con su profesor las 24 horas del día, los 7 días de la semana a través del foro Pregúntale al Profesor en Canvas LMS. Los profesores responderán a todas las consultas en un plazo de 48 horas.

## Libros y materiales obligatorios

La institución reconoce el uso de libros de texto en el aula como parte de su metodología académica. El libro de texto forma parte del plan de estudio y se utiliza para comunicar con los estudiantes en el aula de forma eficaz. La universidad aportará el material necesario para la asignatura.

## Responsabilidades del estudiante

### Descripción de la asignatura

Este programa está diseñado para ayudar al estudiante a crear un marco para realizar cambios dentro del contexto de cada organización. A lo largo de este programa, los estudiantes pasarán de analizar sus iniciativas, a diseñar un marco para el cambio, a desarrollar un modelo único para acelerar este proceso en su organización. En esta asignatura, se examinará por qué y cómo los individuales y las organizaciones resisten al cambio, y las habilidades que necesitan los líderes para superar estos obstáculos. Combina diferentes aproximaciones para proporcionar una profunda comprensión de la importancia del desarrollo de talento que es fundamental para el éxito de la organización.

### Horario de la Asignatura:

SEMANA	CONTENIDO	
<b>Semana 1</b>	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"><li>· Entender el concepto de liderazgo desde las diferentes perspectivas de su trabajo: tarea y relación.</li><li>· Analizar las competencias clave del liderazgo.</li><li>· Comprender la evolución que el liderazgo debe tener.</li></ul>
	Temas	Liderazgo y competencias directivas <ul style="list-style-type: none"><li>· Perfil del líder: actitudes y aptitudes.</li><li>· Estilos de liderazgo.</li></ul>
	Actividades	Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son: <ul style="list-style-type: none"><li>· Clase de presentación de la asignatura y del tema 1.</li><li>· Test de tema 1.</li></ul>
	Tema 1. Lectura adicional y actividades	El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas

SEMANA	CONTENIDO	
	fuera del horario de clase	actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura. Fuera de clase: 6 horas
<b>Semana 2</b>	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Entender las diferentes formas de trabajo en equipo.</li> <li>· Comprender la diversidad de perspectivas para la configuración de equipos de alto rendimiento.</li> <li>· Conocer estrategias para gestionar conflictos en los equipos.</li> </ul>
	Temas	<p>Gestión y trabajo en equipo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Equipos de alto rendimiento.</li> <li>· La comunicación en el equipo.</li> <li>· Estrategias de gestión.</li> <li>· De conflictos.</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Test del tema 2.</li> <li>· Foro temático 1.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 3</b>	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Entender qué es coaching y cómo funciona en las organizaciones.</li> <li>· Conocer diferentes situaciones para el coaching ejecutivo individual y de equipos.</li> <li>· Aprender estrategias para aplicar el coaching en el trabajo directivo.</li> <li>· Entender las leyes sistémicas para el buen funcionamiento de los equipos.</li> </ul>
	Temas	<p><i>Coaching</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Qué es el coaching?</li> <li>· ¿Para qué sirve?</li> <li>· Coaching de equipos.</li> </ul>

SEMANA	CONTENIDO	
	Actividades	Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Test del tema 3.</li> <li>· Inicio foro actividad 1.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura. Fuera de clase: 6 horas
<b>Semana 4</b>	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conocer qué es el mentoring y cómo puede aplicarse al mundo empresarial.</li> <li>· Aplicar la metodología de mentoring para desarrollar el talento en la organización.</li> </ul>
	Temas	<i>Mentoring</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>· ¿Qué es el mentoring?</li> <li>· Diferencias entre coaching y mentoring.</li> <li>· Planes de desarrollo y plan de Carrera.</li> </ul>
	Actividades	Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Test del tema 4.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura. Fuera de clase: 6 horas
<b>Semana 5</b>	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conocer las diferentes opciones para el desarrollo de competencias directivas.</li> <li>· Aprender técnicas para aplicar al plan de trabajo individual y en equipos con métodos de coaching.</li> <li>· Introducir el concepto de empowerment para el desarrollo de competencias.</li> </ul>
	Temas	Plan de desarrollo de competencias directivas

SEMANA	CONTENIDO	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· La situación de partida</li> <li>· Diferentes técnicas de desarrollo de competencias directivas.</li> <li>· Plan de trabajo individual y en equipo.</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Test del tema 5.</li> <li>· Foro temático 2.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 6</b>	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Entender la comunicación como uno de los elementos clave en el liderazgo y en las habilidades directivas.</li> <li>· Conocer las diferentes barreras en la comunicación interpersonal.</li> <li>· Aplicar las herramientas conversacionales de coaching en la comunicación.</li> </ul>
	Temas	<p>Comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Elementos de las habilidades de comunicación.</li> <li>· Barreras y errores en la comunicación.</li> <li>· La ventana de Johari.</li> <li>· Herramientas conversacionales de coaching.</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Test del tema 6.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>

SEMANA	CONTENIDO	
<b>Semana 7</b>	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Preparar el modelo mental del cambio como constante.</li> <li>· Identificar el mundo VUCA en los contextos organizacionales.</li> <li>· Analizar las diferentes teorías de pensamiento y actuación ante el cambio en la organización.</li> </ul>
	Temas	<p>El cambio y las diferentes teorías</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Un mundo VUCA.</li> <li>· El modelo de cambio de Dave Ulrich.</li> <li>· El modelo de cambio de los 8 pasos de Kotter.</li> <li>· El modelo de transiciones del cambio de William Bridge.</li> <li>· La recombinación creativa de Abrahamson.</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Test del tema 7.</li> <li>· Entrega actividad 1.</li> <li>· Fin foro actividad 1.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 8:</b>	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conocer el ciclo de gestión de procesos basado en la calidad y la mejora continua.</li> <li>· Entender los diferentes criterios de medición que pueden utilizarse en los procesos de cambio.</li> </ul>
	Temas	<p>Gestión del cambio organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Ciclo de gestión de procesos (PDCA).</li> <li>· Etapas para gestionar un cambio.</li> <li>· La autoevaluación y las métricas asociadas al cambio.</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Test del tema 8.</li> </ul>

SEMANA	CONTENIDO	
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura. Fuera de clase: 6 horas
<b>Semana 9:</b>	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Comprender el concepto de inteligencia emocional, sus elementos y cómo no generar desgaste emocional.</li> <li>· Diferenciar entre emociones y estados de ánimo a nivel individual, de equipos y de organización.</li> </ul>
	Temas	Emociones y estados de ánimo colectivos <ul style="list-style-type: none"> <li>· Inteligencia emocional.</li> <li>· Elementos de la inteligencia emocional.</li> <li>· El principio 90/10 de Stephen Covey.</li> <li>· Emociones.</li> <li>· Estados de ánimo.</li> </ul>
	Actividades	Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Test del tema 9.</li> <li>· Inicio foro actividad 2.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura. Fuera de clase: 6 horas
<b>Semana 10:</b>	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Planificar la resistencia al cambio desde el primer momento de abordar el cambio.</li> <li>· Entender qué mecanismos de resistencia se activan ante la llegada de los cambios.</li> <li>· Analizar las diferentes etapas de la resistencia al cambio.</li> <li>· Estudiar cómo afectan los riesgos al introducir un cambio.</li> </ul>
	Temas	Resistencia al cambio <ul style="list-style-type: none"> <li>· La pirámide de resistencia.</li> </ul>

SEMANA	CONTENIDO	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>· La curva de cambio de Elizabeth Kubler Ross, Dennis T. Jaffe y Cynthia D. Scott.</li> <li>· Modelo de segunda curva de Charles Handy.</li> <li>· Proceso y resistencias al aprendizaje.</li> <li>· Riesgo asociado al cambio.</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Test del tema 10.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 11:</b>	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Saber gestionar el cambio desde la creatividad y la puesta en marcha del pensamiento colectivo de la organización.</li> <li>· Aprender diferentes técnicas y metodologías para la creatividad y la toma de decisiones.</li> </ul>
	Temas	<p>Técnicas de creatividad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Técnicas para trabajar la creatividad.</li> <li>· La creatividad y la toma de decisiones del modelo de los seis sombreros de Bono.</li> <li>· El modelo Design Thinking.</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Test tema 11.</li> <li>· Foro temático 3.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>

SEMANA	CONTENIDO	
<b>Semana 12:</b>	Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Conocer diferentes casos reales de gestión del cambio tanto en sus aciertos como en sus fracasos.</li> <li>· Extraer conclusiones sobre los motivos que inducen a superar el cambio.</li> <li>· Entender los motivos que hacen que las organizaciones no sobrevivan al cambio.</li> </ul>
	Temas	<p>Casos reales y <i>best practices</i> en gestión del cambio</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Caso Hay Group para multinacional de fabricación y distribución de bienes de equipo.</li> <li>· Caso Mercedes Benz: construir un gran lugar de trabajo en momentos difíciles.</li> <li>· Aprendizaje de los errores. Casos de no adaptación al cambio.</li> </ul>
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Test del tema 12.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>
<b>Semana 13:</b>	Objetivos específicos	
	Temas	
	Actividades	<p>Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Clase de resolución de la actividad 2 y de repaso.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	<p>El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura.</p> <p>Fuera de clase: 6 horas</p>

SEMANA	CONTENIDO	
<b>Semana 14:</b>	Objetivos específicos	Semana de repaso
	Temas	Semana de repaso
	Actividades	Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Clase de repaso de contenidos y/o resolución de ejercicios.</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura. Fuera de clase: 6 horas
<b>Semana 15:</b>	Objetivos específicos	Semana de examen (respuesta abierta).
	Temas	Semana de examen (respuesta abierta).
	Actividades	Lectura, estudio, y comprensión de los materiales de la asignatura, incluyendo webinars y la participación obligatoria en los foros, interacción con el profesor y los demás estudiantes. Las actividades interactivas de esta unidad son: <ul style="list-style-type: none"> <li>· Examen final (respuesta abierta).</li> </ul>
	Lectura adicional y actividades fuera del horario de clase	El profesor puede asignar actividades fuera del aula que figurarán en la calificación final del estudiante (p. ej. Proyectos, casos prácticos, presentaciones, etc.). Estas actividades se comunicarán y se especificarán al estudiante a lo largo de la asignatura. Fuera de clase: 6 horas

## Metodología

A la hora de desarrollar estrategias metodológicas, es conveniente comentarlas entre profesores y estudiantes en un entorno abierto y de apoyo para asegurarse de que los estudiantes tomen la responsabilidad por su implementación y por lograr los objetivos de la asignatura.

Las siguientes estrategias pueden utilizarse en esta asignatura:

- ▶ Un repaso de las preguntas al final de cada capítulo.
- ▶ Comprobación de comprensión de lectura.
- ▶ Análisis de lecturas asignadas.
- ▶ Discusiones en grupo.
- ▶ Discusiones individuales y en grupo.
- ▶ Preparación de reportes.
- ▶ Creación de un plan de enseñanza.
- ▶ Llevar a cabo una microclase.

## Materiales recomendados

- ▶ Alles, M. (2005). *Diccionario de preguntas. Gestión por competencias*. Editorial Granica.
- ▶ Alles, M. A. (2009). *Construyendo talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las empresas*. Ed. Granica.
- ▶ Barreiro, J. (26 de agosto de 2012). Cinco grandes empresas que no supieron adaptarse a su tiempo y fracasaron. *La información*. Recuperado de: <http://www.lainformacion.com/>
- ▶ Boynton, A. y Fischer, B. (2006). *Equipos virtuosos*. Editorial Jorge Pinto Books.
- ▶ Bridges, W. (1991). *Managing transitions*. Nicholas Brealey Publishing.
- ▶ Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill.
- ▶ Collins, J. (2011). *Empresas que caen y por qué otras sobreviven*. Ediciones Deusto.
- ▶ Davis, F. (1998). *La comunicación no verbal*. Alianza Editorial.
- ▶ De Bono, E. (2008). *Seis sombreros para pensar*. Editorial Paidós.
- ▶ Devers, T. (1990). *Aprenda a comunicarse mejor. Expresión no verbal, actitudes y comportamiento*. Ed. Grijalbo.
- ▶ Drucker, P.F. (2012). *La gerencia de empresas*. Editorial DeBolsillo.
- ▶ Galpin, T. (1999). *La cara humana del cambio: una guía práctica para el rediseño de las organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- ▶ Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairos.
- ▶ IESE, CREADE y Sagardoy Abogados (2002). *Libro Blanco sobre best practices en reestructuración de plantillas*.
- ▶ Kane, W. (2008). *La verdad sobre la gestión del cambio*. Financial Times Press.
- ▶ Launner, S. y Cannio, V. (2016). *Prácticas de coaching*. Editorial LID.
- ▶ Lazzati, M., Castronovo, S. y Tailhade, M. (2015). *Competencias, cambio y coaching*. Editorial Granica.
- ▶ Lencioni, P. (2003). *Las cinco disfunciones de un equipo*. Empresa Activa.
- ▶ Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación*. Editorial Dykinson.
- ▶ Paul, H. y Lundin, S. (2003). *FISH: la eficacia de un equipo radica en su capacidad de motivación*. Ed. Empresa Activa.

- ▶ Peñalver, O. (2009). *Emociones colectivas*. Alienta.
- ▶ Peters, T. (2005). *Liderazgo*. Editorial Pearson Prentice Hall.
- ▶ Piqueras, E. y Arola, C. (2015). *Coaching de equipos*. Profit Editorial.
- ▶ Puig, M.A. (2012). *La respuesta*. Editorial Plataforma.
- ▶ Sirkin, H., Keenan, P. y Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org>
- ▶ Taylor, W. (2012). *Hazlo distinto y triunfa*. Ed. Gestión 2000.
- ▶ Torrabella, P. (2002). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Océano Ambar.
- ▶ Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Editorial Granica.
- ▶ Valderrama, B. (2009). *Desarrollo de competencias de mentoring y coaching*. Prentice Hall.
- ▶ Valls, A. (2010). *Las 12 habilidades directivas clave*. Editorial Gestión 2000.
- ▶ Whitmore, J. (2003). *Coaching*. Paidós Iberica.
- ▶ Wolk, L. (2009). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Gran Aldea Editores.

## Crterios y mtodos de evaluaci3n de estudiantes

Letra	Valor num3rico	GPA
A	97 – 100%	4,0
A-	90 - 96%	3,7
B+	87 – 89%	3,3
B	80 – 86%	3,0
B-	78 – 79%	2,7
C+	75 – 77%	2,3
C	70 – 74%	2,0
C-	67 – 69%	1,7
D+	63 – 66%	1,3
D	57 – 62%	1,0
F	< 57%	0,0
I	-	Incomplete*
TR	-	Transfer Credit**
W	-	Withdrawal**
WP	-	Withdraw Passing**
WF	0	Withdraw Failing

\* Nota no se calcula como parte del CGPA del estudiante, pero las horas de cr3dito se incluyen en el total de cr3ditos intentados.

\*\* Nota no se calcula como parte del CGPA del estudiante, y las horas de cr3dito no se incluyen en el total de cr3ditos intentados.

### CALIFICACIONES APROBATORIAS

Para programas de ASSOCIATE Y BACHELOR'S, la nota aprobatoria es de C (2,0) o m3s.

Para programas de M3STER, la nota aprobatoria es de B (3,0) o m3s.

### Distribuci3n de calificaciones

Evaluaci3n de la asignatura	Peso
Foros	15%
Evaluaci3n de actividades interactivas (a trav3s de los foros)	35%
Examen de cada tema	20%
Examen Final (respuesta abierta)	30%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

Última revisi3n del syllabus: MAYO 2022